

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

4

10

Bessere Organisationen, bessere Welt

Unternehmen auf dem Weg zur Nachhaltigkeit

Vom Zwang zur komplexen Wirklichkeit

Volker Hauff – Der Vorsitzende des deutschen Nachhaltigkeitsrates blickt zurück

Nachhaltigkeit: Gäh!

Zynismus-Controlling im Change Management

Seelenwaschmaschine

Warum Künstler Managern etwas zu sagen haben

Fahrplan zum Wir-Gefühl

Integrationsmanagement eines Verkehrsunternehmens

Und Sie selbst?

Nachhaltigkeitstests für Mensch und Organisation

Rich Picture – eine Methodenskizze

Ein «Rich Picture» (RP) ist eine dichte, komplexe und aktivierende visuelle Darstellung der Ergebnisse eines Organisationsentwicklungsprozesses. Das RP folgt einer Leitmetapher oder einem Leitmotiv, die im Prozess gemeinsam mit dem Auftraggeber entwickelt und vertieft werden. Solche Metaphern, etwa einen Change Prozess als «Seefahrt» zu beschreiben oder einen «rettenden Hafen» als Zielbild einer neuen Organisation nach einer Restrukturierung zu skizzieren, dienen als Ausgangspunkte für eine weitere Konkretisierung mit dem Mandanten. In moderierten Workshops lassen sich beispielsweise über Fragen, wie etwa «Wie viele Personen stehen bei Ihnen am Steuer des Schiffes?» sehr schnell aus orientierenden Themen emotional bedeutsame und aktivierende Bilder generieren, die Veränderungsprozessen dringend notwendige Anschaulichkeit und Konkretheit vermitteln können. Die Mehrdeutigkeit analoger Kommunikation vermittelt einem Rich Picture Tiefe und lässt auch eine Pluralität von Akteurs-Perspektiven zu.

Wie läuft ein «Rich Picture»-Projekt ab?

Beim Einsatz der von Steve Whitla entwickelten Methode ist vor allem an die visuelle Unterstützung von Kommunikationsprozessen und Change Management-Projekten zu denken, deren Inhalte sehr komplex sind oder die in einem kulturell diversen Umfeld stattfinden. Am Anfang der Erstellung eines RP stehen dazu ausführliche Gespräche mit dem Auftraggeber und anderen relevanten Beteiligten, um ein übergreifendes Verständnis der Botschaft(en), die den Anspruchsgruppen im Prozess jeweils wichtig sind, zu bekommen. Diese Gespräche führen in einem kreativen Prozess zu ersten Metaphern, die in Hierarchie- und Funktions-übergreifenden Fokusgruppen getestet werden können. Metaphern sind Sprachfiguren, die dazu dienen, in bildhafter Umschreibung einen Sachverhalt auf einen anderen Gegenstand zu übertragen. Sie zeigen sich z.B. in Anekdoten, Analogien, Geschichten, Wortspielen, Rätseln oder Witzen, also Stilformen, für die in Workshops oder kreativen Übungen mit Beteiligten gut spezifische Inhalte erhoben werden können. Auch die Kombination mit einem individuell vorbereiteten Business Theater-Event, der dem Mandanten einen Spiegel vorhält und Reaktionen evoziert, hat sich zur Metaphernfindung bewährt. Anschließend wird die Kombination aus Medium und Stil für die Nachricht bestimmt, die für die Zielgruppe(n) am ehesten geeignet erscheint. Anleihen

bei der visuellen Psychologie und dem Storytelling können die Verdichtung in dieser Phase befruchten. Besteht Klarheit über die Grundmetapher, wird diese sukzessive verfeinert und in einem von Feedback-Schleifen gekennzeichneten Vorgehen ausgearbeitet. Technisch muss in dieser Phase auch berücksichtigt werden, in welcher Form ein RP später bereitgestellt werden soll, z.B. als Mousepad- oder Kaffeetassen-Abbildung. Schließlich wird das ausgearbeitete Rich Picture dem Mandanten übergeben und gemeinsam ein Kommunikationsplan für den weiteren Roll-Out erarbeitet.

Beispiele für den Einsatz von Rich Pictures 1. Beispiel: Bundesagentur für Arbeit

Zielstellung

Ziel war es, einen OE-Prozess zur interkulturellen Sensibilisierung mit einer Visualisierung zu begleiten und zu einer Abbildung zu kommen, die später von internen Multiplikatoren genutzt werden kann, um das Projekt und zentrale Inhalte interkultureller Kompetenzentwicklung vorzustellen.

Ablauf

Das Rich Picture wurde mit Mitarbeitern aus vier verschiedenen Jobcentern in Berlin im Auftrag der zentralen Personalfunktion der Regionaldirektion Berlin-Brandenburg der Bun-

desagentur für Arbeit in einem mehrstufigen Prozess entwickelt, der u.a. eine initiale Großgruppen-Moderation mit ca. 100 Teilnehmerinnen und Teilnehmern sowie Fortschritttreffen und Fallkonferenzen in Kleingruppen beinhaltete.

«Es lassen sich emotional bedeutsame und aktivierende Bilder generieren, die Veränderungsprozessen Anschaulichkeit und Konkretheit vermitteln können.»

Ergebnis

Für dieses Rich Picture dient der spiralförmige Aufbau des Guggenheim Museums in New York als auslösende Metapher. Die Spirale, die sich durch das ganze Gebäude zieht, bietet sowohl Innen- als auch Außenansichten. In unserer Spirale werden Schlüsselemente aus dem OE-Prozess aufgenommen

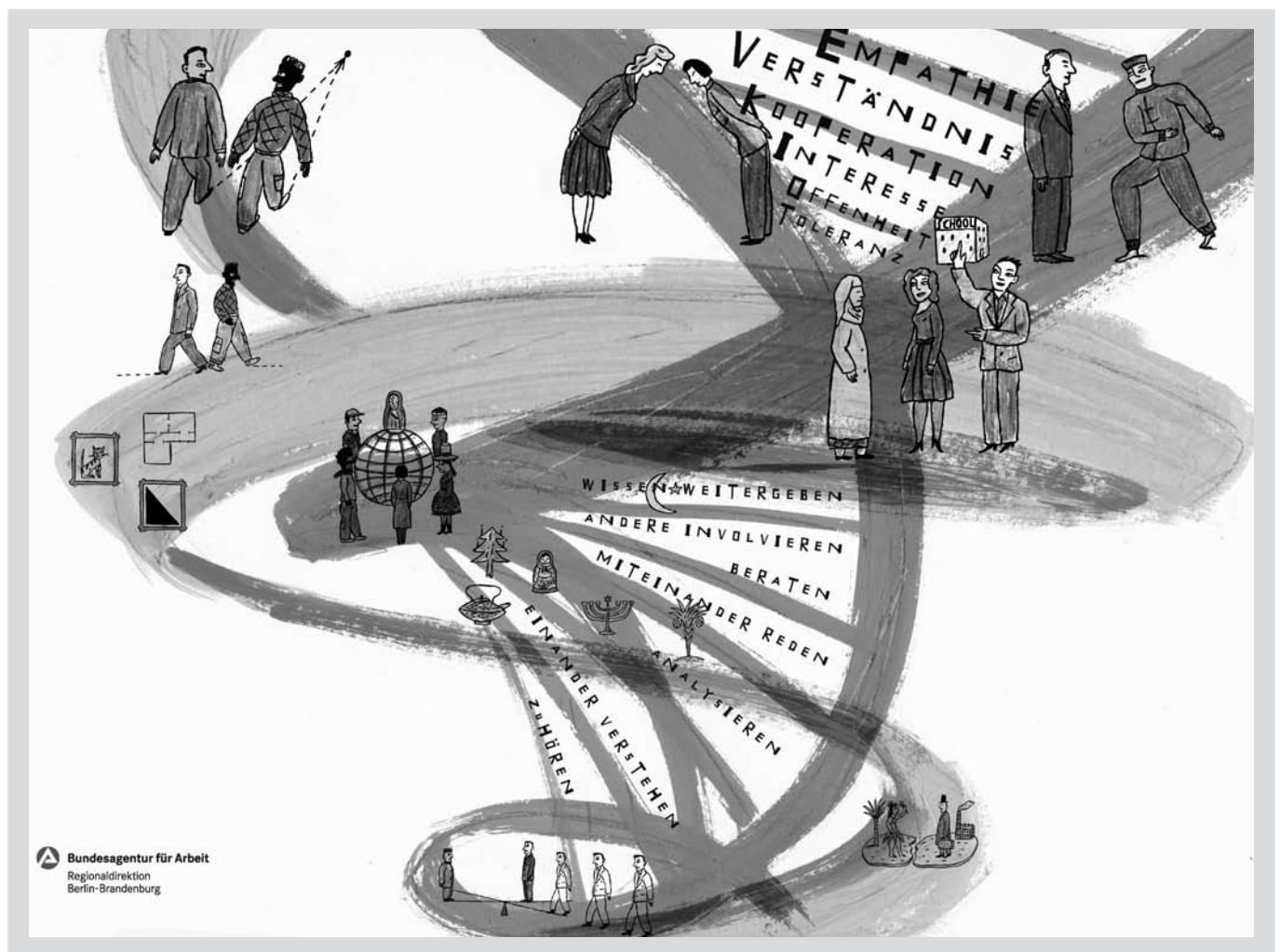
und verdichtet, etwa «typische Situationen» im Umgang mit Kunden aus anderen Kulturkreisen oder Haltungen, die die Teilnehmer für ihre Arbeit als leitend beschrieben haben.

Da interkulturelle Kompetenzentwicklung auch spezifisches Wissen voraussetzt, beziehen sich einige der abgebildeten kleineren Icons auf den interkulturellen Kalender: Die kulturelle Vielfalt wird dargestellt anhand von religiösen und landestypischen Symbolen sowie durch Menschen aus verschiedenen Kulturen, die um einen Globus herum angeordnet sind.

2. Beispiel: GTZ

Zielstellung

Das zweite Bild zeigt ein Rich Picture, das für den Jahreszielprozess der Deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) der Mongolei in Folge einer Großgruppen-Moderation Anfang 2009 in Ulan-Bator entwickelt wurde. Absicht war, vor dem Hintergrund der übergreifenden Jahresziele der GTZ, ein Instrument einzuführen, mit dessen Hilfe



u.a. die Zusammenarbeit von Zentrale und Außenstruktur visualisiert werden konnte und gleichzeitig die Möglichkeit bestand, sehr unterschiedliche Projekterfahrungen vor Ort einzubringen und ins Gespräch über eine gemeinsame Identität und deren Inhalte zu kommen.

Ablauf

Das Leitmotiv «Vernetzung der übergreifenden GTZ-Ziele mit Anliegen vor Ort» wurde während einer Großgruppen-Moderation mit dem nationalen Personal der GTZ in der Mongolei vertieft und in Kleingruppen mit unterschiedlichsten Aspekten angereichert.

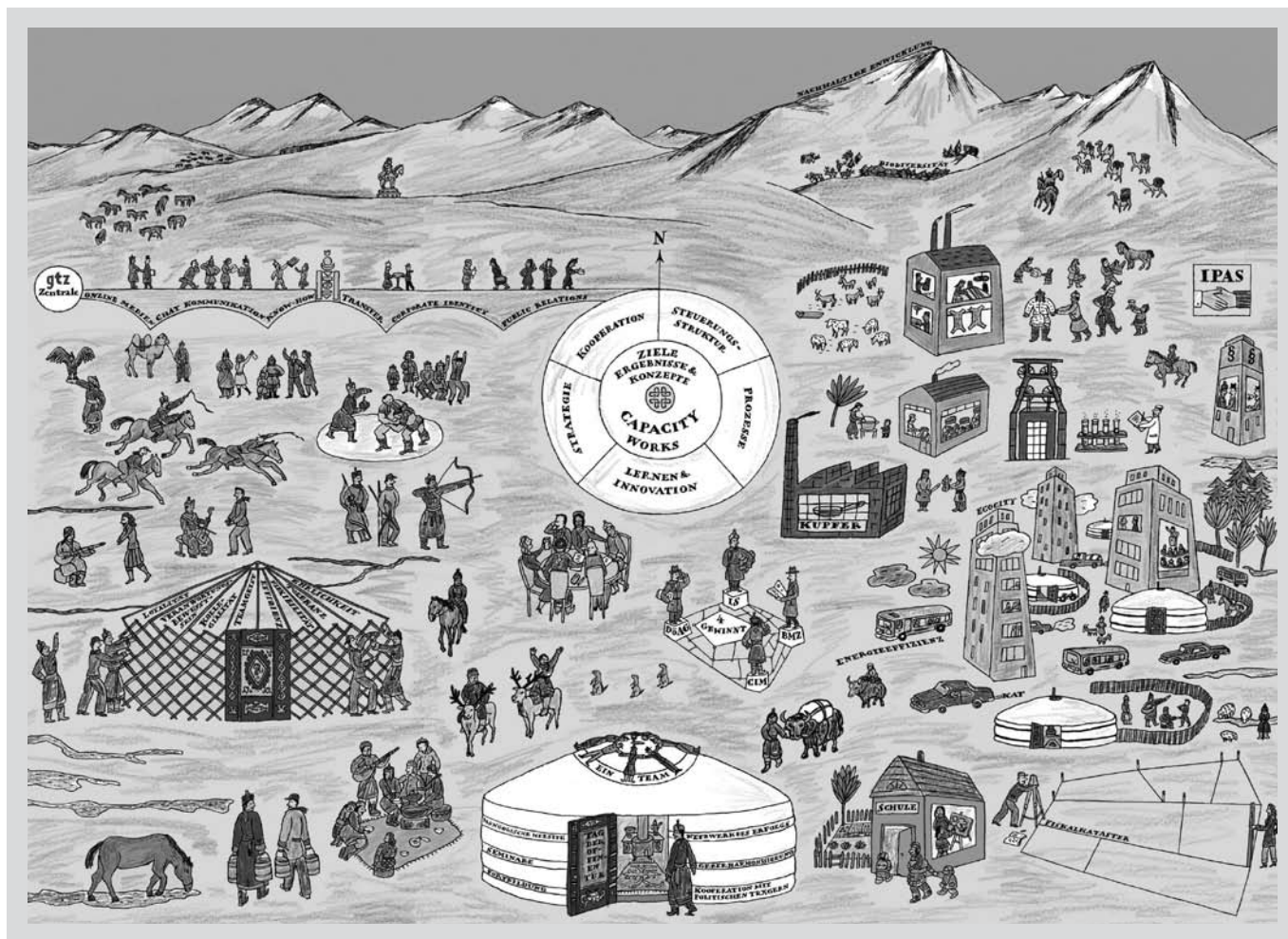
Ergebnis

Für die Umsetzung haben wir Formen aus der mongolischen Volkskunst aufgenommen, die mit klassischen Bildelementen, wie der Brücke, die die Mongolei und Deutschland verbindet, ergänzt werden. Icons für die einzelnen Projekte, die betreut werden, ermöglichen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

sowohl, den Stolz auf das eigene Projekt abzubilden, wie einen Überblick über das «große Ganze» zu erhalten, das im Rahmen des Capacity Buildings vor Ort geleistet wird. Über das für die mongolische Nationalkultur zentrale Motiv des Gers bzw. der Jurte wird der Anschluss zum GTZ-Management-Instrument «Capacity Works» hergestellt.

Einordnung des Vorgehens und erste Kosten-Nutzen-Abwägung

Das RP-Vorgehen gehört in den Kontext kreativer und grafischer Visualisierung. Auf der einen Seite teilt die Methode mit Formen der «Graphic Facilitation» (GF) einen künstlerischen Zugang, ist allerdings nicht auf die Einheit von Zeit und Ort bei der Erstellung hin angelegt, die das Spezifische von GF ausmacht. Partizipativ erfolgen in der Regel die Auswahl einer Metapher und die Themensammlung für das Rich Picture, dann ist wieder das RP-Team am Zug. Es ist im Einzelfall zu klären, ob die parallele Visualisierung mit hoher Aktivierung und Unmittelbarkeit von GF einer möglicherweise stärkeren



konzeptionellen Stringenz und dem erhöhten Detailreichtum beim RP überlegen ist. Das RP-Vorgehen könnte wegen seiner iterativen Struktur besser geeignet sein, Komplexität und Mehrdeutigkeit in Multi-Stakeholder-Kontexten abzubilden. Allerdings liegen unserer Kenntnis nach bisher keine systematischen oder gar Methoden-übergreifend vergleichenden Evaluationen zum RP vor.

Grenzen des Ansatzes

Rich Picture-Prozesse sind erklärungsbedürftig und verursachen Unsicherheit. Aussagen im Reflektionsprozess, wie «Das ist also Kunst?» müssen deshalb als Einladung zur produktiven Diskussion und Auseinandersetzung verstanden und aktiv aufgenommen werden. Schließlich trifft auch ein Argument zu, das für alle Formen analoger Kommunikation gilt: Bilder sind strukturell mehrdeutig, sie bedürfen also im Horizont gerichteter Organisationsveränderung der Präzisierung durch Texte, um Abläufe, Prozesse und Details zu klären.

«Rich Pictures können komplexe und emotionalisierte Change-Prozesse in der Kommunikation unterstützen und mit Erfahrungen der Beteiligten anreichern.»

Fazit

Rich Pictures können komplexe und emotionalisierte Change-Prozesse in der Kommunikation unterstützen und mit unterschiedlichen Erfahrungen der Beteiligten anreichern und so neue Dimensionen wirksamer Kommunikation erschließen. Ihre Erstellung ist immer die gemeinsame Anstrengung eines Teams, das um die für die jeweilige Organisation passende Gestaltung ringt. Bei den Rich Picture-Projekten, die hier vorgestellt worden sind, haben neben den Verfassern die Illustratorin Kitty Kahane aus Berlin (kitty@kitty.de), im OE-Team unsere Kollegin Isabell Osann (iosann@kpmg.com) und als Experten für visuelle Kommunikation Christiane Peters (c.peters@pukkadesign.de) und Andrea Scheurle (info@textundtv.de) mitgewirkt.

Unser besonderer Dank gilt der Personalleitung der Regionaldirektion Berlin-Brandenburg der Bundesagentur für Arbeit (BA) und der Leitung der Deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) in der Mongolei für die Erlaubnis, die beiden Bilder abzdrukken.



Dr. Pantaleon Fassbender

Inhaber Kams Consulting

Kontakt:
pantaleon_fassbender@kams-consulting.de



Dr. Uwe Klein

Manager KPMG Advisory Restructuring

Kontakt:
uweklein@kpmg.com

Literatur

- **Arnheim, R. (2000).** Kunst und Sehen. Eine Psychologie des schöpferischen Auges. 3. unveränderte Aufl., de Gruyter.
- **Gabriel, Y. (2004).** Myths, stories, and organizations. Premodern narratives for our times. Oxford University Press.
- **Loebbert, M. (2003).** Storymanagement. Der narrative Ansatz für Management und Beratung. Klett-Cotta.
- **Niemiec, R.M. und Wedding, D. (2008).** Positive psychology at the movies. Using films to build virtues and character strenghts. Hogrefe.
- **Whitla, S. (2006).** Seeing is believing. The power of rich media. Atos Origin (White Paper).

Zur Graphic Facilitation-Bewegung

- www.grove.com
- www.rootlearning.com/www/learningMap.htm

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management



Wandel erkennen.
Veränderung gestalten.
Zukunft gewinnen.
Online finden.

Planung, Gestaltung und Umsetzung strategischer und organisatorischer Veränderungsprozesse stehen im Mittelpunkt der Berichterstattung. Das damit verbundene Projekt- und Prozess-Management wird vielseitig beleuchtet, wobei stets eine gute Balance zwischen theoretischer Reflexion und Praxisnähe wichtig bleibt.

**OrganisationsEntwicklung –
Ihr qualifizierter Partner in allen Veränderungsprozessen.**



Inklusive Online-Archiv!

Ihr Zugang zu einem umfangreichen Online-Archiv mit allen Ausgaben der OrganisationsEntwicklung von über 17 Jahren.

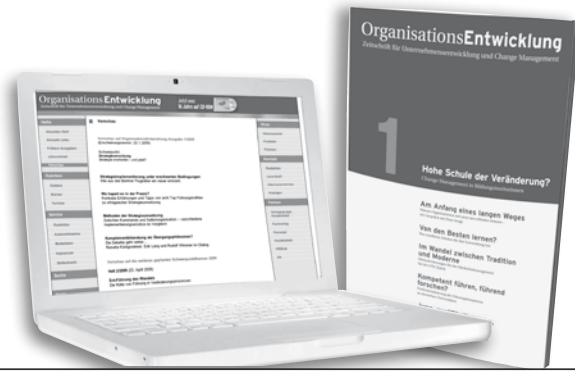
Recherchieren Sie komfortabel, umfassend und schnell – zu jeder Zeit und überall.

www.zoe.ch

Wandel erkennen. Veränderung gestalten. Zukunft gewinnen. Online finden.

- Konzepte, Vorgehensweisen und vielfältige Anregungen für die Gestaltung, Führung und Realisierung von Change Projekten
- Fallstudien, Tools und Erfahrungsberichte
- Hinweise auf relevante Literatur und Veranstaltungen
- inkl. Online-Archiv
- Newsletter mit der Vorschau aufs Heft
- Erscheinungsweise: 4x jährlich

www.zoe.de



Jetzt ausfüllen und direkt bestellen!

Ja, ich möchte OrganisationsEntwicklung lesen!

- Eine Ausgabe gratis testen** inkl. Online-Archiv
Bitte senden Sie mir die aktuelle Ausgabe von **ZOE - Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management** gratis zum Testen. Sollte mich Ihr Angebot wider Erwarten nicht überzeugen, melde ich mich innerhalb von zwei Wochen nach Erhalt des Heftes schriftlich beim Verlag. Andernfalls beziehe ich **ZOE** zum Jahresvorzugspreis von € 88,- inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand. PB-OENK0046
- Das Abonnement zum Jahresvorzugspreis**
inkl. Online-Archiv
Ich abonniere **ZOE** direkt zum Jahresvorzugspreis von € 88,- inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand. PB-OEN00018
- Das Studentenabo** inkl. Online-Archiv
Ich bin Student/in und möchte **ZOE** direkt zum vergünstigten Jahresvorzugspreis für Studenten von nur € 44,- inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand beziehen. Einen gültigen Immatrikulationsnachweis habe ich beigefügt. PB-OEV00014

www.fachverlag-shop.de
Weitere Angebote und Informationen
rund um **ZOE**:

- Einfache Einzelheftbestellung
- Attraktive Archivlösungen
- Leser werben Leser-Aktion
- Bezugspreise im Ausland

FACHVERLAG
Verlagsgruppe Handelsblatt

Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH
Kundenservice, Postfach 92 54, 97092 Würzburg
Hotline 08 00 / 0 00 - 16 37* • kundenservice@fachverlag.de

Bestellung per Fax 08 00 / 0 00 - 29 59*

* gebührenfrei

Firma Privat

Name Vorname

Firma (bitte nur bei Firmenanschrift angeben)

Beruf/Funktion/Abteilung

Tätigkeitsschwerpunkt

Straße, Nr./Postfach

PLZ Ort

Telefon (für evtl. Rückfragen)

E-Mail

Warum Ihre E-Mail Adresse wichtig ist! Sie erhalten schnellstmöglich Ihre Abnummer und können sich sofort im Online-Archiv anmelden.

Geburtsdatum

Ich bin damit einverstanden, dass mich die Handelsblatt-Gruppe zukünftig über interessante Produkte per E-Mail/telefonisch informiert.

X
Datum, 1. Unterschrift

Unsere Widerrufsbelehrung: Mir ist bekannt, dass ich diese Bestellung innerhalb der folgenden zwei Wochen ohne Begründung bei der Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Kasernenstraße 67, 40213 Düsseldorf schriftlich per Datenträger (Postkarte, Brief etc.) widerrufen kann. (AG Düsseldorf · HRB 30329) Zur Fristwahrung genügt die rechtzeitige Absendung. Dies bestätige ich mit meiner 2. Unterschrift.

X
Datum, 2. Unterschrift